

Bil y Cher Holton presentan 33 "recetas" cortas para mejorar sus habilidades en el trabajo de inmediato. Si se arriesga a probarlas, seguramente le ayudarán a ser más productivo, más efectivo y más visible ante los ejecutivos que le pueden ayudar en su carrera.

Los consejos están clasificados por tópicos:

- Dar poder (Empower) a sus subordinados
- Actuar como un líder
- Dar la bienvenida al cambio
- Comunicarse para obtener mejores resultados
- Manejar el tiempo
- Alcanzar su máximo potencial
- Usar la creatividad en todo lo que hace

Lo interesante de estos consejos es que los puede aplicar utilizando los recursos con los que ya cuenta. No necesita pasar horas de estudio para comenzar a aplicarlos.

La mayoría de las tácticas requieren trabajo y auto disciplina. Pero nadie ha logrado objetivos importantes de otra manera.

### **Bibliografía**

**Por Bil y Cher Holton**

Con fines exclusivamente didácticos

Artículo 63 Inciso B

Ley de Derechos de Autor y

Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la

República de Guatemala



# **Curso Corto para Gerentes**

## **33 tácticas para mejorar su carrera**

**Autor Bil y Cher Holton**

### **Dar poder (Empower) a sus subordinados**

Desarrollar buenas relaciones de equipo puede darle a su organización una ventaja importante sobre las demás. Un miembro de su equipo motivado, confiado, orientado al logro y con recursos, se aboca hacia el logro de los objetivos y en consecuencia aumenta la rentabilidad dramáticamente.

Las tácticas a continuación van dirigidas a obtener lo mejor de su gente y a lograr un sentido de trabajo en equipo. Usadas adecuadamente, logran extraer resultados extraordinarios de personas ordinarias.

#### **1.- Celebre las pequeñas victorias.**

Consiga algo para celebrar con su gente cada semana. Puede ser un aniversario o el logro personal de alguien, pero es preferible celebrar logros de trabajo. Obsequie un premio y agradezca a todo el grupo por hacerlo posible.

Pequeñas celebraciones, hechas con frecuencia, hacen una gigantesca diferencia en la moral y en la productividad.

#### **2.- Administre la pila de trabajo.**

Escriba la siguiente frase en un papel:

“El procedimiento /regla / regulación / política más fastidioso y humillante con el que tengo que vivir es...”.

Distribuya copias de este papel entre los miembros de su equipo e invierta una mañana discutiéndolo con ellos. Escriba todas las frustraciones en un papel, y comprométase de inmediato a hacer los cambios necesarios.

Repita este ejercicio regularmente y logrará construir poderosas y duraderas relaciones de trabajo, además de mejorar el rendimiento y la satisfacción de su equipo.

#### **3.- Cristalice su misión.**

Antes de su próxima reunión de equipo, escriba la misión de la empresa en una transparencia.

Cuando comience la reunión, encienda el proyector y manténgase en silencio unos minutos para atraer la atención de los asistentes.

Una vez asimilada, haga dos preguntas: ¿Qué estamos haciendo que interfiera con alcanzar este objetivo? y con mucha valentía, ¿Qué estoy haciendo yo para sabotearlo? No hable más hasta que obtenga respuestas - escribálas.

Al terminar el ejercicio, agradezca a los participantes y tome el primer paso para resolver los obstáculos identificados.

#### 4.- Muestre su aprecio ahora

Escriba notas a dos o tres personas de su equipo cada semana, felicitándolos por sus logros profesionales o personales.

Haláguelos por tomar riesgos, por manejar bien a un cliente o por cualquier otra cosa.

Toda persona responde bien ante un elogio. Un empleado contento es un empleado productivo.

#### 5.- Analice los descarrilamientos

Cuando un proyecto, operación o nuevo producto fallan, examine el por qué. ¿Estuvo el problema en el ciclo diseño/desarrollo? ¿Se utilizaron inadecuadamente los recursos? Haga todas las preguntas necesarias para determinar qué se hizo mal y cómo evitar una falla similar en el futuro.

Reúnase con los miembros del equipo para discutir los hallazgos del análisis.

#### 6.- Cree una experiencia tipo “Indiana Jones”

Organice un fin de semana de aventura. Invite a sus colegas y subordinados a participar de una experiencia en torno a un tema como toma de riesgo, trabajo en equipo, innovación, etc. Tenga claro qué desea obtener de la experiencia.

Aventuras tipo escalada de montaña, paracaidismo, caza y caminatas por la naturaleza proveen bastantes retos como para lograr más confianza y camaradería entre sus compañeros.

#### 7.- Busque ventanas de oportunidad

Organice un equipo de gerentes (preferiblemente recién contratados) para que visiten al menos otras diez empresas. No necesariamente deben ser similares a la suya; pueden ser centros de operaciones, sedes principales, plantas o almacenes.

El objetivo de estas visitas es buscar cosas que otros hagan bien y su empresa mal (o que no hagan de un todo). Trate de identificar al menos diez mejoras que pueda implantar en su empresa, dos de las cuales en forma inmediata.

Entre otras áreas en las cuales buscar mejoras: mantenimiento, seguridad, medición y monitoreo de resultados, reclutamiento, aseguramiento de calidad y entrenamiento.

#### **Liderazgo de Excelencia**

Mostrar un liderazgo de excelencia es sencillamente fundamental y esencial para el éxito organizacional a largo plazo.

El liderazgo crea confianza; los empleados seguirán a aquellos que demuestren integridad, sensibilidad, decisión y un sentido claro de misión. Las siguientes tácticas le ayudarán a mejorar esas fortalezas.

## 8.- Conozca al experto

Si quiere ser un verdadero experto en determinada área, aprenda de quienes ya lo son. Identifique una habilidad específica que desea mejorar (manejar múltiples proyectos a la vez o manejar grupos de discusión, por ejemplo) y consiga a alguien que sea realmente bueno en eso.

Una vez identificada la persona ideal, pídale permiso para sentarse y observarlo. Hágalo con detenimiento y tome las notas necesarias, pero no haga juicios aún acerca de la utilidad de sus técnicas para usted.

Una vez hecho esto, reúnanse con la persona y revise con él sus anotaciones. Comparta sus observaciones y obtenga respuestas a preguntas como ¿Qué problemas surgen al usar estas estrategias? ¿Cómo puedo poner esas estrategias a funcionar? ¿Qué otros recursos utilizar?

## 9.- Organice un club del Libro-del-Mes

Cada mes seleccione un libro que le ayude a desarrollar sus habilidades

gerenciales. Trate de identificar consejos específicos que le puedan ayudar a enfrentar los retos de cada día.

Invite a sus compañeros de trabajo a seleccionar y leer los mismos libros, para luego discutirlo y compartir ideas. La gente se emociona cuando discute nuevas ideas, así que su club de libros puede realmente transformar su organización.

## 10.- ¿Algún voluntario?

Algunas de las mejores oportunidades de desarrollo están en los proyectos especiales de la empresa o de la comunidad.

Busque liderar comités o proyectos sin fines de lucro le ayudarán a desarrollar habilidades como comunicación, planificación y motivación.

## 11.- Establecimiento de objetivos

Comience un cuaderno para analizar sus objetivos y detectar los cambios en su forma de pensar a lo largo del tiempo. En este cuaderno:

- Clarifique los objetivos que realmente desea alcanzar (en su carrera, a nivel personal, posesiones, etc.). Redáctelos en forma positiva (“quiero hablar con confianza en público” en lugar de “quiero sobreponerme al miedo a hablar en público”).

- Determine cómo sabrá que ha alcanzado el objetivo.

- Determine cómo se verán afectadas sus relaciones con el logro del objetivo.

- Determine el efecto que tendrá alcanzar el objetivo sobre usted. Si predice los cambios, no resentirá el impacto en su vida.

- ¿Qué obstáculos tiene para conseguir los objetivos? Planifique estrategias específicas para eliminarlos.

El propósito de este ejercicio es determinar lo que realmente quiere (que no necesariamente es igual a que lo que usted cree que quiere). Además, le proporcionará un plan para lograrlo.

12.- ¿Dónde está parado?

Lea los reportes financieros de los últimos tres años de su empresa. Su contenido revelará quién está siendo aclamado o acusado por los resultados, así como cuáles son los principales problemas, retos y oportunidades que la alta gerencia está considerando.

Estudie cuidadosamente estos documentos en busca de información que le sea útil. Por ejemplo, si su departamento es mencionado y por qué.

13.- Trate a los demás con justicia

La mayoría de los gerentes se considera imparcial y capaz de evaluar las fortalezas y debilidades de los demás. Pero el verdadero reto es evaluarse a usted mismo.

Tome una hoja de papel y trace una

línea vertical. Piense en un empleado que usted considere "difícil" y escriba del lado izquierdo sus características y comportamientos. Luego piense en otro empleado con el que se sienta cómodo y descríballo del lado derecho. Compárese con las características de ambos.

Seguramente usted se parecerá más a la descripción del lado derecho, en términos de creencias, actitud y valores. En consecuencia, juzgará a las personas con características del lado izquierdo mucho más estrictamente.

Pregúntese: ¿Estoy siendo justo y consistente con todas las personas con que trabajo, o tengo preferencias?

## **Bienvenido el cambio**

Las corporaciones tienen que aumentar dramáticamente su capacidad de aceptar el cambio. El ambiente de negocios cambia constantemente y las organizaciones deben cambiar acordeamente.

A nadie le gusta el cambio constante. Implica interrupción, egos afectados, toma de riesgos, replantearse estrategias y aceptar lo desconocido. Pero aunque no le guste, tiene que aceptarlo. Las siguientes tácticas le ayudarán a sentirse más cómodo con la inestabilidad.

14.- Construya escenarios "mejor caso" y "peor caso"

Usted toma decisiones constantemente. Pero tomarlas se

dificulta cuando tiene miedo de equivocarse.

Para facilitar las decisiones, comience por describir la acción que debe tomar. Ahora cierre los ojos e imagínese tomándola.

¿Qué es lo peor que puede pasar?

Visualice todo saliendo mal:

Los sistemas fallan, la gente renuncia, usted es despedido, la compañía quiebra, etc.

Ahora visualice lo contrario: todo sale bien. Todos están más contentos, son más productivos, usted es ascendido, etc.

Lo más seguro es que ocurrirá el mejor escenario. Pero enfrentar de antemano sus peores temores le permitirá ponerlos en perspectiva y manejarlos adecuadamente.

15.- Consulte su bola de cristal

Reúnase regularmente con los jóvenes de su departamento, para discutir las tendencias presentes y futuras en su industria. Plantéese preguntas como ¿Habrà demanda para nuestros productos o servicios en cinco o diez años? ¿Quién será nuestro competidor el año que viene o en tres años?

Discuta además el impacto que tendrán sobre su empresa: la descentralización, la de-regulación, la oficina sin papel, los mercados globales, el mercadeo directo, los nuevos desarrollos en telecomunicaciones, etc.

Haga un esfuerzo por identificar tendencias, incluso aquellas que no parecieran afectarle ni remotamente a usted o a su empresa.

16.- Ponga su dedo en el pulso

Revise su calendario de los últimos doce meses y con mayor detalle los últimos noventa días. ¿Qué le dice acerca de sus prioridades, hábitos, habilidad de planificar, actividades administrativas, etc.?

Un análisis a fondo le permitirá identificar los colegas con quienes más se reúne, si realiza actividades que pueden ser combinadas o delegadas, si tiene hábitos poco productivos, etc. A partir del análisis, puede mejorar su forma de trabajo de inmediato.

17.- Pare de resistir

La única forma de manejar la realidad corporativa cambiante es administrar el caos, aceptar la ambigüedad y manejar múltiples prioridades. Puede parecerle difícil a muchos, pero un gerente que se resista a hacerlo se verá afectado en el futuro.

Así que relájese y acepte el cambio. Comience un programa de cambio incremental. Las siguientes son algunas técnicas para auto renovarse y prepararse para el cambio en el trabajo:

Abotónese la camisa con su mano no dominante. Tome un curso de drama. Comience un nuevo hobby que no tenga nada que ver con usted. Regale posesiones materiales. Escuche la TV en

lugar de verla. Conduzca al trabajo por otra vía. Llegue una hora antes. Haga alguna actividad física en su hora de almuerzo. Coma Tofu. Hágase un masaje. Si le gustan las novelas de misterio, lea biografías.

## **Comunicarse para mejores resultados**

La comunicación efectiva es necesaria para prestar un servicio de calidad y para mantener una alta productividad. Es también una buena forma de motivar a su equipo, permitiéndole alcanzar un alto nivel de confianza y empatía.

### 18.- Seleccione antes.

Cada mes, seleccione una nueva habilidad comunicacional que desee mejorar. Puede ser clarificar mejor sus expectativas a los empleados, proveer retroalimentación (feedback) instantánea, delegar, o manejar los desacuerdos.

Una vez seleccionada, vívala, cómla y respírela en todo lo que haga: reuniones, visitas, discusiones, etc. Cuando use la habilidad del mes, analice la situación posteriormente para determinar si puede mejorar aún más.

### 19.- Haga auditorías antes

Escuche con atención lo que dicen los demás. ¿Cómo se expresan los empleados, supervisores y clientes? ¿Cómo se describen unos a otros? ¿Muestra el lenguaje orgullo por la empresa y sus productos, o falta de

ánimo y miedo a la incertidumbre?

Seguidamente, revise que está causando el tipo de lenguaje y determine qué deprime y qué anima a los empleados. Seguramente podrá hacer algo al respecto.

### 20.- Maraville a los nuevos

Junto con los departamentos de Relaciones Públicas y Comunicaciones, prepare una presentación de la empresa para nuevos empleados. Presente allí los valores, la historia, la misión, etc. - todo con mucho ánimo y optimismo.

Un proyecto de esta naturaleza puede parecer poco importante, pero realmente puede lograr reafirmar el deseo del empleado por trabajar allí, adoctrinarlo sobre aspectos importantes (por ejemplo, la obsesión por la atención al cliente) y demostrarle que hay espacio para crecer y sobresalir.

Pero cuidado: prometa solo aquello que puede cumplir.

### 21.- Un centavo por lo que piensa

Los gerentes generalmente piensan que animan suficientemente a sus empleados casi siempre se equivocan. La gente repite los comportamientos que son reforzados, así que no pierda ninguna oportunidad de decir cuándo le gusta algo.

Todas las mañanas coloque un puñado de monedas en su bolsillo. Cada vez que halague a un empleado por un

trabajo bien hecho, pase una moneda al otro bolsillo. Si al final del día no ha pasado todas las monedas, pregúntese por qué ha sido tan austero.

## Manejo del tiempo

El tiempo es más que dinero – es la forma cómo medimos la vida y el día de trabajo. No tiene precio y no es recuperable.

Cada una de las siguientes actividades van más allá de las técnicas superficiales de administración del tiempo, para lograr cambiar su conducta.

Recuerde: si tiene el control sobre su tiempo, controlará su vida.

### 22.- La técnica RAAB (RAFT en Inglés)

Reúna todos los documentos y papeles que tenga en su mesa de trabajo y elimínelos utilizando una de las siguientes cuatro opciones. Su objetivo: tocar cada papel una sola vez.

- **Redirigir:** Mándeselo a alguien, déleguelo en un subordinado, devuélvalo a quien se lo envió, etc. Use la creatividad para eliminarlo de su mesa.
- **Actuar.**
- **Archivar:** pero no lo ponga en otra pila de documentos.
- **Botar.**

### 23.- La prueba del punto

¿Hace usted recircular los papeles sin actuar sobre ellos? Haga este sencillo

experimento: por las próximas dos semanas, cada vez que toque un documento, colóquele un punto rojo. Al cabo de dos semanas, cuando consiga **un reporte con veinticinco puntos en él**, tendrá en sus manos una prueba fehaciente de pérdida de tiempo. Regrese al punto 22 y resuélvalo.

### 24.- El arranque de 10 minutos

Todos procrastinamos, pero si decide eliminar la procrastinación de su vida, seguramente fracasará.

Una técnica menos drástica puede mejorar su productividad. Coloque un cronómetro para que cuente diez minutos. Elija entonces un proyecto que haya estado posponiendo y por los próximos diez minutos haga algo que lo acerque hacia la culminación del mismo.

El problema con la procrastinación no es hacer el trabajo – es comenzar. Al sonar los diez minutos, si quiere seguir trabajando en ello, hágalo; si no quiere, tiene permiso de dejarlo, siempre y cuando lo repita al día siguiente.

### 25.- La jarra de las preocupaciones

La preocupación es la emoción más destructiva que existe puede acabar con su efectividad gerencial. He aquí una solución:

Consiga una jarra o lata grande. Esta será su jarra de preocupaciones. Luego aparte un rato cada semana (los viernes a las 4:00pm, por ejemplo). Cada vez que se preocupe por algo, escriba la

preocupación en un papel e introdúzcalo en la jarra. Recuerde que no puede preocuparse en el momento, porque tiene un Momento Para Preocuparse (MPP).

En el MPP, saque todos los papeles de la jarra y léalos. Algunas preocupaciones le parecerán tontas. Otras ya se habrán resuelto. Algunas todavía tendrá que manejarlas – hágalo ahora.

Si un grupo de personas a su alrededor tienen preocupaciones, preocúpense en equipo. ¿Quién se ve más preocupado? ¿Quién puede relatar el peor resultado posible para una situación? Se puede convertir en una actividad divertida que servirá para darse cuenta que no vale la pena preocuparse a menos que pueda hacer algo al respecto – y si puede hacer algo, simplemente hágalo.

## **Alcanzar su máximo potencial**

Su desarrollo no depende de las habilidades organizacionales únicamente. Usted es responsable por desarrollarse como persona. Los siguientes consejos le ayudarán a alcanzar su máximo potencial.

### 26.- Pavimente el camino hacia el perdón

Seleccione dos o tres compañeros de trabajo con quienes sus relaciones no estén muy buenas. Recuerde las razones que le llevaron a la ruptura y pregúntese si vale la pena reparar la relación.

Probablemente valga la pena repararla. Comience a hacerlo perdonándolo.

### 27.- ¡Luces, cámara, acción!

Todo actor sabe el valor de ensayar. Un gerente con habilidades poco arraigadas puede ensayar para obtener mejores resultados.

Identifique sus puntos débiles. Puede ser evaluar la efectividad de sus subordinados o vender una idea a su jefe. Cualquier cosa que quiera hacer en forma más efectiva, consiga otra persona y ensaye. Dramatice la situación y actúe con pasión, haciendo el papel tal como quisiera hacerlo en la realidad.

### 28.- Preguntas difíciles

Agárrese fuerte – lo que viene no será fácil. Pase unos minutos contemplando cada una de las siguientes preguntas. Si lo hace honestamente, tendrá la oportunidad de crecer y avanzar en el camino del liderazgo.

- ¿Cuándo y en qué circunstancias estimula a los demás a hacerse dependientes de usted? ¿En qué formas utiliza usted su posición para controlar, en lugar de guiar, las contribuciones de los demás? ¿Qué le lleva a decirle a los demás lo que quieren oír, en lugar de lo que debe decir? ¿Cuándo fue la última vez que se sintió amenazado por las habilidades, destrezas o atractivo físico de otra persona?

- ¿Cuándo fue la última vez que estando



atascado, sin saber qué hacer, dudó en pedir ayuda? ¿Por qué?

- ¿Si un “Genio” le ofreciera tres deseos, qué pediría?

- ¿Si tuviera la garantía de culminarla sin problemas, que ventura le gustaría experimentar?

- ¿Cuál fue su peor fracaso de niño? ¿de adolescente? ¿como Gerente? ¿Como ser humano? ¿Qué ha aprendido de esos fracasos?

Contestar estas preguntas le ayudarán a descubrir el verdadero usted. Eso es recomendable, puesto que un cambio en la percepción externa siempre es precedido por un cambio en la interna.

29.- Mantenga la astucia

Tómese un sabático que le ayude a mejorar sus destrezas laborales. Deberá negociar con su superior acerca de la longitud y naturaleza del mismo, pero no sobre el propósito de mejorar sus habilidades para beneficio de la empresa. Los sabáticos son buenos también para recargar las baterías.

Algunas ideas para poner su mente en funcionamiento:

- (1) Involúcrese en un nuevo negocio (start-up) dentro de la empresa
- (2) Sepárese de su área para pensar cómo resolver un problema en ella
- (3) Si trabaja en la oficina principal, vaya a una sucursal lejana
- (4) Si trabaja en una sucursal, vaya a la oficina central
- (5) Vaya “prestado” a otra división, o a una organización sin fines de lucro
- (6) Dedique tiempo a entrenar nuevos

empleados

- (7) Investigue, diseñe e implemente nuevos programas de entrenamiento
- (8) Ejerza otra función por un tiempo
- (9) Hágase el portavoz de la empresa
- (10) Establezca la oficina de innovación.

Las opciones no tienen límite. Pero siempre tenga el objetivo en mente y manténgase en contacto con quienes le autorizaron querrán saber que aprovecha el tiempo.

## Innovación dirigida

Las empresas líderes saben que un ambiente rico en innovación produce empleados superiores – la fuente de rentabilidad a largo plazo.

La innovación creativa es una destreza que se aprende. Pruebe las siguientes técnicas para expandir el poder de su mente y de sus ideas.

30.- Exponga su empresa a territorio virgen

Organice un grupo de personas (alrededor de cinco) que estén poco familiarizados con determinado aspecto de las operaciones de la empresa. Encárguelos entonces de una tarea específica en esa área.

Por ejemplo, ponga gente de mercadeo a resolver un problema de compensación de empleados.

Aunque no tienen experiencia, déjelos resolverlo. Recuerde que muchas de las grandes ideas han surgido de la

persona incorrecta en el campo incorrecto en el momento incorrecto (por ejemplo, la película Kodachrome fue descubierta por dos músicos).

## 31.- Lecciones de Kindergarten

Libere al niño creativo en usted. Compre un poco de plastilina (arcilla o pasta para moldear), consiga un espacio y momento tranquilo; comience a moldearla y olerla. Concentrarse en eso le ayudará a relajarse.

Haga entonces una escultura. Tome notas de las ideas que cruzan su mente. Pueden comenzar a surgir ideas y soluciones a problemas no relacionados.

Analice sus obras de arte y piense qué dicen sobre usted.

## 32.- Que pasaría que...

Este método (en Inglés What-if) le lleva a pensar más allá de lo tradicional, lo común o lo habitual. Le permitirá pensar en forma más estratégica.

Hágase preguntas de este tipo:

- ¿Qué pasaría si el ser humano viviera doscientos años?
- ¿Qué pasaría si la semana laboral fuera de tres días?
- ¿Qué pasaría si cada país produjera un solo producto?
- ¿Qué pasaría si el cielo fuera morado?

Ahora, contéstelas. Si el ser humano viviera doscientos años, se retiraría a los 150. Pudiera retrasar más las cosas. Gastaría mucho más en regalos. Las aseguradoras quebrarían. Las familias serían más grandes.

Esto tiene gran aplicación en los negocios. ¿Qué pasaría si pudiera leer la mente de su cliente? ¿Si las computadoras se dañaran todos los días (o nunca)? ¿Si no hubiera límite en los aumentos salariales?

Si hace este ejercicio con regularidad, se convertirá en un pensador, con capacidad de ver viejos problemas en nuevas formas.

## 33.- La exhibición en evolución

Convierta una sala de reuniones en una galería de ideas. En la pizarra, escriba un problema organizacional de interés para todos. Luego invite a todos a ayudar a resolver el problema agregando sus ideas u opiniones en las paredes.

Cada pared puede tener un tema: nuevas ideas, preguntas, redefiniciones del problema, etc. Empleados de todos los departamentos pasarán por allí, leerán lo que dicen los otros, y aportarán algo.

Utilice todas las ideas para resolver el problema.